

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми
«Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності
073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання)

Кам'янець-Подільський, 2025

УДК 65.012.2

Укладач:

Алла ЧИКУРКОВА,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування; доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № 3 від «22» квітня 2025 р.)*

Рецензенти:

Світлана СУДОМИР, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Володимир РУДИК, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний університет»

Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 61 с.(2,54 ум.д. а.).

Методичні вказівки для практичних занять призначено для використання здобувачами вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) для опрацювання практичних вправ й закріплення теоретичних знань з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент». Практичні заняття є засобом перевірки теоретичних знань здобувачів вищої освіти, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці стратегічного менеджменту. На цих заняттях здобувачі вищої освіти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту.....	6
2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії	8
3. Стратегічне планування.....	11
4. Типи стратегій розвитку бізнесу.....	12
5. Функціональні стратегії.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....	18
6. Аналіз середовища підприємства.....	18
7. Розробка місії та стратегічних цілей організації.....	23
8. Оцінювання та вибір стратегії.....	24
9. Реалізація стратегії.....	28
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	30
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ.....	32
СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ.....	34
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38
ДОДАТКИ.....	41

ПЕРЕДМОВА

Мета вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» - дати здобувачам глибокі знання з основ теорії стратегічного менеджменту, озброїти стрункою концепцією інтегрального підходу до діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції і невизначеності, що зростає, постійного впливу різноманітних зовнішніх факторів, навчити їх передовим методам діяльності за принципом "від майбутнього до сучасного", а не "від минулого до майбутнього".

Оволодіння основами стратегічного менеджменту буде сприяти формуванню у менеджерів нового економічного мислення, їх уміння бачити перспективу, приймати виважені стратегічні рішення і організовувати їх виконання.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань**: вивчення основних прийомів і методів стратегічного менеджменту; навчання розробці стратегій організації; аналіз отриманих результатів і розроблення відповідних управлінських рішень.

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі мають здобути здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Методичні вказівки для практичних занять з навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент” підготовлені відповідно до навчальної програми. Мета практичних занять — поглибити і закріпити здобуті знання з теорії стратегічного менеджменту сучасних організацій.

Завдання практичних занять — навчити здобувачів вищої освіти:

- застосовувати теорію стратегічного менеджменту на практиці;
- поглибити теоретичні знання, отримані на лекціях;

- узагальнювати практику застосування стратегічного управління і робити відповідні висновки за результатами узагальнення;
- правильно застосовувати методики стратегічного управління організацій;
- вирішувати практичні ситуації та завдання у складі малих груп.

Методичні вказівки для практичних занять призначено для використання здобувачами вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання) для опрацювання практичних вправ й закріплення теоретичних знань з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент». Практичні заняття є засобом перевірки теоретичних знань здобувачів вищої освіти, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його у практиці стратегічного менеджменту. На цих заняттях здобувачі вищої освіти повинні показати вміння визначати основні положення питання, що розглядається, деталізувати його зміст, робити узагальнюючі висновки.

При підготовці до практичних занять здобувач повинен всебічно розглянути і засвоїти питання, що були предметом лекції та винесені на практичний розгляд, а саме: ознайомитись з планом практичного заняття та переліком навчальної літератури, наведеним наприкінці плану; перевірити наявність попереднього конспекту лекції; підготувати запитання до викладача з теми заняття; підготувати виступи з проблемних питань за темою. Отримані здобувачами вищої освіти оцінки на практичних заняттях ураховуються при визначенні підсумкової оцінки з дисципліни «Стратегічний менеджмент».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Загальна характеристика та розвиток стратегічного менеджменту.

Ключові терміни: концепція, місія, мета, кредо, стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, ключові гіпотези, принципи стратегічного управління, структура стратегічного управління.

Питання для обговорення:

- 1.1. Сучасна концепція стратегічного менеджменту. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту підприємством.
- 1.2. Поняття «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент». Зміст та структура стратегічного менеджменту.
- 1.3. Поняття «стратегія підприємства».
- 1.4. Ключові гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту.
- 1.5. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління підприємством.
- 1.6. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Практичні завдання.

1. Визначення відносної частки ринку

Загальні вказівки

Відносна частка ринку розраховується як відношення частки ринку компанії до частки ринку найнебезпечнішого конкурента, виражене у відносних одиницях, а не в доларах. Наприклад, якщо фірма "А" має 15% від загальної ємкості ринку, а частка найбільшого конкурента рівна 30%, то відносна частка А становитиме 0,5. Якщо бізнес "В" займає найбільшу частку на ринку - 40%, а його основний конкурент має тільки 30%, то відносна частка "В" становитиме 1,33. З прикладу видно, що відносна частка може бути більше одиниці тільки в тому випадку, якщо компанія є найбільшою з гравців на даному сегменті ринку і, навпаки, у фірм, що мають одного

або більше за конкурентів, що перевершує їх за силою, відносна частка завжди буде менше 1.

За необхідності порівняння ринкової частки конкурентів, як у нашому випадку, застосовується показник відносної ринкової частки підприємства, який обчислюється за формулою

$$ВЧР = \frac{РЧ_{\Pi}}{РЧ_{К}}, \quad (1.1)$$

де $РЧ_{\Pi}$ – ринкова частка підприємства;

$РЧ_{К}$ – відповідна ринкова частка конкурента.

При цьому можливі такі варіанти:

- якщо $ВЧР > 1$, то підприємство є лідером та має найсильніші ринкові позиції;
- якщо $ВЧР = 1$, то ринкове становище підприємства аналогічне до становища головного конкурента;
- якщо $ВЧР < 1$, то фірма має слабкі ринкові позиції.

Зауваження. Якщо ринок поділяють між собою дві компанії (як у нашому випадку) то відносна частка ринку розраховується як відношення обсягу реалізації компанії до обсягу реалізації її конкурента.

Поставлення задачі

Встановити ринкову частку Компанії "А" відносно його основного конкурента Компанії "Б", які ведуть діяльність на одному географічному ринку, та зробити стислі висновки.

Вихідні дані у таблиці додатка Б.

Приклад умови та розв'язання

Вихідні дані:

Компанія "А" реалізувала 335 тонн жирних сирів за середньою ціною 11500 грн/т та 45 тонн масла вершкового за середньою ціною 11250 грн/т. Відповідно компанія "Б" реалізувала 130 тонн жирних сирів за ціною 10570 грн/т та масла вершкового 570 т за середньою ціною 7600 грн/т.

Відносна частина ринку жирних сирів компанії "А":

$$ВЧР = \frac{335 \cdot 11500}{130 \cdot 10570} = 2,8.$$

Відносна частка ринку масла вершкового компанії "А":

$$ВЧР = \frac{45 \cdot 11250}{570 \cdot 7600} = 0,12.$$

Таким чином, компанія "А" є монопольним лідером з виробництва сирів та має незначні обсяги виробництва та реалізації супутньої групи товарів. Щодо компанії "Б" – спостерігається зворотна ситуація.

Контрольні питання:

1. *Сутність стратегічного управління.*
2. *Опишіть основні елементи стратегічного менеджменту.*
3. *Опишіть структуру стратегічного управління.*
4. *Опишіть ретроспективу терміну «стратегія».*
5. *Яке з приведених вище визначень поняття «стратегія» є більш вдалим.*

Обґрунтуйте відповідь.

6. *Чим є стратегія для сучасного керівника?*
7. *Проведіть аналіз висловлювання Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, примушуючи нас ставити фундаментальні питання про організації і їхній розвиток узагалі».*
8. *Охарактеризуйте ключові гіпотези стратегічного менеджменту.*

Тема 2. Конкурентні переваги організації як основа стратегії

Ключові терміни: стратегічний потенціал, фактори впливу, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, конкурентні переваги.

Питання для обговорення:

- 2.1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства».
- 2.2. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
- 2.3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

2.4. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.

Практичні завдання.

1. Розрахунок фактичної частки ринку компанії

Загальні вказівки

Частка ринку - співвідношення між обсягом продажів продукту або послуги даної компанії і обсягом продажів продуктів, що проводяться в даній товарній категорії всіма фірмами, що діють на даному ринку.

Частка ринку у вартісному вираженні = вартість проданих фірмою товарів / загальну вартість проданих на даному ринку товарів.

Спочатку необхідно розрахувати ємність ринку як суму обсягу продажу продукції №1 та продукції №2, але з урахуванням експорту та імпорту цих продуктів. Для цього необхідно привести грошові одиниці до одного виміру за курсом долару.

$$\epsilon_p = V_1 + V_2 + (V_i - V_e) \cdot \kappa_d, \quad (2.1)$$

де, ϵ_p – ємність ринку,

V_1 та V_2 - обсяги продажу продукції №1 та №2,

V_i - обсяг імпорту,

V_e - обсяг експорту,

κ_d – курс долара.

А потім необхідно розрахувати ринкову частку підприємства за формулою

$$PЧ_{\Pi} = \frac{O_3}{\epsilon_p} \cdot 100 \%, \quad (2.2)$$

де $PЧ_{\Pi}$ – ринкова частка підприємства;

O_3 – обсяг збуту товарів компанії на даному ринку.

Поставлення задачі

$$\epsilon p = 1600000 + 5000000 + (3800000 - 700000) \cdot 5,05 = 22255000$$

Встановити фактичну ринкову частку продукції компанії А.

$$PЧ_{\pi} = \frac{340 \cdot 1180 + 60 \cdot 1105}{22255000} \cdot 100 \% = 2,1\%.$$

Розробити рекомендації щодо становища компанії А на ринку. Вихідні дані у таблиці додатка Е.

Приклад умови та розв'язання

Якщо обсяг продажу продукції №1 склав 1,6 млн грн; продукції №2 – 5,0 млн грн. Експорт цих товарів дорівнює 700 тис. дол. США, а імпорт – 3800 тис. дол. США. Середній курс долара – 5,05 грн/дол.

У останньому році компанія А реалізувала 340 тонн продукції №1 за середньою ціною 1180 грн/т та 60 тонн продукції №2 за середньою ціною 1105 грн/т.

Спочатку розрахуємо ємність ринку за формулою (2.1).(грн);

Фактична ринкова частка компанії "А" на ринку становитиме близько 2%. Це свідчить про те, що підприємство має доволі малу частку на ринку і має розробити заходи щодо завоювання нових або розширення існуючих ринків збуту продукції.

Контрольні питання:

1. Що необхідно розуміти під стратегічним потенціалом підприємства?
2. Охарактеризуйте підходи до визначення потенціалу організації.
3. Що необхідно розуміти під структуризацією потенціалу підприємства?
4. Наведіть коротку характеристику існуючих підходів до формування стратегічного потенціалу сучасного підприємства.
5. Опишіть рівні конкурентоспроможності потенціалу сучасного підприємства.
6. Наведіть характеристику етапів процесу оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
7. Охарактеризуйте методи оцінювання стратегічного потенціалу сучасного підприємства.
8. Що необхідно розуміти під «конкурентною перевагою» підприємства? Які існують чинники утримання конкурентної переваги?
9. Розтлумачте поняття «конкурентний статус організації». З якою метою необхідно визначати конкурентний статус підприємства?

Тема 3. Стратегічне планування

Ключові терміни: стратегічне планування, довгострокове планування, принципи стратегічного планування, процес стратегічного планування, стратегічний план.

Питання для обговорення:

3.1. Сутність і зміст стратегічного планування.

3.2. Принципи стратегічного планування.

3.3. Процес стратегічного планування.

3.4. Стратегічний план: сутність і структура.

Практичні завдання.

1. Оцінка конкурентоспроможності товару експертним методом.

Загальні вказівки

Конкурентоспроможність товару виходячи з експертних оцінок факторів конкурентоспроможності необхідно визначити в такий спосіб:

$$K_T = \sum_{j=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{B_{\max}} \times a_j \rightarrow 10, \quad (5.3.1)$$

$$\sum_{j=1}^m a_j = 10.$$

де K_m – конкурентоспроможність товару (його значення від 2 до 10); n – кількість експертів; B_{ij} – експертна оцінка i -м експертом j –го фактору конкурентоспроможності товару; a_j – вага j –го фактору. Вага фактору залежить від кількості факторів. У нашому випадку чотири фактори мають вагу від 4 до 1 відповідно для якості товару, ціни, якості сервісу та експлуатаційних витрат. $B_{\max}$ – максимальна оцінка, яку може дати експерт з кожного фактору (для нашої задачі $B_{\max} = 5$).

Поставлення задачі

Оцінити конкурентоспроможність товару виходячи з експертних оцінок факторів конкурентоспроможності, та зробити стислі висновки.

Таблиця 1

Приклад умови та розв'язання

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість товару (ЯТ)	Ціна товару (ЦТ)	Якість сервісу (ЯС)	Експлуатаційні витрати (ЕВ)
1 Керівник	4	3	2	3
2 Конструктор	2	3	4	4
3 Маркетолог	4	3	3	3
4 Економіст	3	3	4	3
5 Технолог	3	3	3	4
6 Продавець	2	3	3	3

$$K_T = \frac{(4+2+4+3+3+2)/6}{5} \times 4 + \frac{(3+3+3+3+3+3)/6}{5} \times 3 + \frac{(2+4+3+4+3+3)/6}{5} \times 2 + \frac{(3+4+3+3+4+3)/6}{5} \times 1 \approx 6.13.$$

Висновок: конкурентоспроможність товару оцінюється в 6,13 бала з 10, тобто у організації є значні резерви (38,7 %) для підвищення конкурентоспроможності за всіма напрямками.

Контрольні питання:

1. Опишіть сутність і зміст стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте принципи стратегічного планування.
3. Відмінності довгострокового і стратегічного планування.
4. Опишіть етапи процесу стратегічного планування.
5. З яких розділів складається стратегічний план?
6. Розкрийте сутність стратегічного фінансового плану підприємства.

Тема 4. Типи стратегій розвитку бізнесу

Ключові терміни: стратегія, стратегічний набір, стратегічна прогалина, стратегічний портфель, загальна стратегія, загальна конкурентна стратегія, продуктово-товарна стратегія, функціональна стратегія, ресурсна стратегія, диференціація, диверсифікація.

Питання для обговорення:

- 4.1. Рівні прийняття стратегічних рішень.
- 4.2. Загальні стратегії підприємства.
- 4.3. Загальні конкурентні стратегії підприємства.
- 4.4. Функціональні стратегії підприємства.

Практичні завдання.

1. Вибір цільового сегмента

Загальні вказівки

Спочатку необхідно встановити потенціал зростання сегмента за формулою

$$ПЗС = КС \cdot СТ_c, \quad (4.1)$$

де ПЗС – потенціал зростання сегмента, т/рік;

КС – кількість споживачів, чол.;

СТ_c – середньостатистичне споживання товару, т/рік.

Наступний крок – ранжирування сегментів за двома показниками: потенціалом зростання та його доступністю. Після цього аналізуємо отримані результати та робимо висновки. Цільовим сегментом є той, що має найвищий ПЗС та ступінь доступності сегмента.

Поставлення задачі

У таблиці додатка Д наведено сегментацію щодо споживачів товару компанії А. Зробіть вибір щодо цільового сегмента компанії А. Вихідні дані – в таблиці додатка Д.

Таблиця 1

Вибір цільового сегмента компанії А в Україні

Критерій	Регіон					
		Центр	Північ	Схід	Захід	Південь
Схожість потреб всередині сегмента	Потреби не диференційовані					
Незадоволені потреби	Малий асортиментний ряд					
Кількість споживачів, тис. чол.						
Зростання споживання, кг/рік						
Доступність сегмента						

Приклад умови та розв'язання

Перший крок – визначення потенціалу зростання сегмента, як показано в таблиці.

Таблиця 2

Вибір цільового сегмента компанії А в Україні (розрахунок)

Критерій	Регіон					
		Центр	Північ	Схід	Захід	Південь
Схожість потреб всередині сегмента	Потреби не диференційовані					
Незадоволені потреби	На ринку, якщо порівнювати із закордонним, не представлені деякі види товарів. Асортиментні позиції в Україні представлені 20-25 видами, в той час як на Заході їх налічується близько 100 позицій. Малоосвоєним є ринок близького зарубіжжя (Росія та інші).					
Кількість споживачів, тис. чол.	5595	4650	3500	9065	1500	
Зростання споживання, кг/рік	4,6	5,2	4,9	3,5	5,7	
Доступність сегмента*	Повністю доступний	Повністю доступний	Частково доступний	Малодоступний	Малодоступний	
Потенціал зростання сегмента, т/рік	$5595 \cdot 4,6 = 25716,3$	24191,28	17150	31728,27	8550	

Як бачимо, найбільшим за потенціалом зростання є західний регіон. Другий крок – ранжування регіонів за розміром та доступністю.

Повністю доступні: 1-ше місце: Центр (25716,3);

2-ге місце: Північ (24191,28);

Частково доступні: 3-те місце: Схід (17150);

Малодоступні: 4-те місце: Захід (31728,27);

5-те місце: Південь (8550).

Таким чином, цільовим сегментом компанії А є центральний регіон. У західному та східному регіонах підприємство має формувати дилерську мережу з метою витіснення конкурентів та розширення ринків збуту продукції.

Контрольні питання:

1. *Опишіть рівні стратегічних рішень менеджменту на сучасному підприємстві.*
2. *У чому полягає суть корпоративної стратегії підприємства?*
3. *Опишіть зміст і спрямованість ділової стратегії підприємства.*
4. *Які основні завдання покладені на функціональні стратегії сучасного підприємства?*
5. *Що слід розуміти під операційною стратегією підприємства?*
6. *Які стратегії відносять до загальних стратегій підприємства?*
7. *Охарактеризуйте види інтеграції: сутність, характеристики, приклади.*
8. *Сутність стратегії диверсифікації: можливості та обмеження.*
9. *Охарактеризуйте стратегії інтеграції та глобалізації діяльності. Чи можливий розвиток зазначених стратегій одночасно та паралельно?*
10. *Опишіть стратегії підтримки та реструктуризації. Чи завжди стратегія реструктуризації виправдовує очікування керівництва підприємства?*
11. *У чому полягає істотна відмінність стратегії скорочення діяльності від стратегії «збирання врожаю»?*
12. *Охарактеризуйте призначення загальних конкурентних стратегій сучасного підприємства.*
13. *У вигляді яких стратегій можуть бути показані загальні конкурентні стратегії підприємства?*
14. *Опишіть стратегію лідерства за витратами. Наведіть приклади підприємств, фірм, компаній, що реалізували стратегію лідерства за витратами на практиці.*
15. *Поясніть сутність матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.*
16. *У чому схожість і різниця сфокусованих стратегій на низьких витратах і диференціації продукції? Наведіть приклад фірми або компанії, з діяльністю якої Ви добре знайомі, і покажіть схожість і різницю зазначених стратегій?*

Тема 5. Функціональні стратегії

Ключові терміни: стратегія, стратегічний набір, стратегічна прогалина, стратегічний портфель, загальна стратегія, загальна конкурентна стратегія, продуктово-товарна стратегія, функціональна стратегія, ресурсна стратегія, диференціація, диверсифікація.

Питання для обговорення:

- 5.1. Сутність стратегії.
- 5.2. Стратегічний набір.
- 5.3. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації.
- 5.4. Продуктово-товарні стратегії.
- 5.5. Ресурсні стратегії.
- 5.6. Функціональні стратегії.
- 5.7. Комплексні стратегії.

Практичні завдання.

1. Визначення еластичності попиту

Загальні вказівки

Еластичність попиту розраховується як відсоткове відношення приросту кількості товару за певний період часу до приросту ціни на відповідний обсяг товару. При цьому застосовують таку формулу:

$$E_d = \left| \frac{\Delta U}{U_1} \div \frac{\Delta P}{P_1} \right|, \quad (5.1)$$

де ΔU – зміна кількості продукції; U_1 – початкова кількість продукції; ΔP – зміна ціни; P_1 – початкова ціна.

Якщо показник $E_d > 1$, попит еластичний, і навіть незначна зміна ціни спричиняє його суттєве коливання. Коли показник $E_d < 1$, попит є нееластичним. Якщо $E_d = 1$, попит вважається унітарним, тобто ступені змін попиту і ціни збігаються.

Поставлення задачі

Потрібно встановити цінову еластичність на основні види продукції компанії "Молочник", використовуючи статистичні дані, та розробити рекомендації щодо впровадження цінових стратегій.

Приклад умови та розв'язання

Таблиця 1

– Умови завдання (обсяг продажу та середні ціни на товари компанії "Молочник")

Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
Масло	190,0	10,97	215	12,21
Сири	120,0	8,84	130	12,77
Молочні продукти	380	0,95	460	1,36

$$\text{Масло: } E_d = \left| \frac{-25}{190,0} \div \frac{1,24}{10,97} \right| = 1,16.$$

$$\text{Сири: } E_d = \left| \frac{-10}{120,0} \div \frac{3,93}{8,84} \right| = 0,18.$$

$$\text{Молочні продукти: } E_d = \left| \frac{-80}{380} \div \frac{0,41}{0,95} \right| = 0,49.$$

Отже, покупці дуже гостро реагують на зміну ціни на масло, тому для підвищення товарообігу компанії потрібно знизити ціни.

Попит на сири характеризується як нееластичний, що надає підприємству широкі можливості в ціноутворенні. Так, для підвищення прибутку компанії необхідно підвищити ціни.

Контрольні питання:

1. З якими функціями пов'язана діяльність підприємств-ва, фірми, компанії?
2. Наведіть стислу характеристику виділених функцій.
2. Перелічіть функціональні стратегії сучасного підприємства.
3. Наведіть стислу характеристику функціональних стратегій сучасного підприємства.

4. Опишіть сутність маркетингової стратегії підприємства.

5. Наведіть приклад організації, з діяльністю якої Ви добре знайомі, та покажіть, яким чином у ній здійснюється розроблення маркетингової стратегії.

Тема 6. Аналіз середовища підприємства.

Ключові терміни: стратегічне планування, довгострокове планування, принципи стратегічного планування, процес стратегічного планування, стратегічний план.

Питання для обговорення:

- 6.1. Сутність і зміст стратегічного планування.
- 6.2. Принципи стратегічного планування.
- 6.3. Процес стратегічного планування.
- 6.4. Стратегічний план: сутність і структура.

Практичні завдання.

1. Побудова матриці БКГ (BCG)

Загальні вказівки

Модель БКГ є матрицею 2x2, на якій області бізнесу зображаються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки організації на відповідному ринку (див. рисунок 5.6.1). Кожне нанесене на матрицю коло характеризує окрему СБО. Величина кола пропорційна загальному розміру всього ринку (товарообігу) СБО. Іншими словами, враховується не тільки розмір бізнесу конкретної організації, а взагалі його розмір як галузі в масштабах всієї економіки. Найчастіше цей розмір визначається простим складанням бізнесу організації і відповідного бізнесу її конкурентів. Іноді на кожному колі (бізнес-області) виділяється сегмент, що характеризує відносну частку бізнес-області організації на даному ринку, хоча для отримання стратегічних висновків у цій моделі це необов'язково. Розміри ринку, як і бізнес-області, найчастіше оцінюються за обсягами продажів, а іноді і за вартістю активів.

У верхній частині матриці виявляються бізнес-області, що відносять до галузей з темпами зростання вище середніх, у нижній - відповідно з нижчими. У

оригінальній версії моделі БКГ прийнято брати за межу високих і низьких темпів зростання 10% темпу зростання галузі (або виробництва) за один рік.

Вісь абсцис є логарифмічною. Тому, як правило, коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, займану бізнес-областю, змінюється від 0,1 до 10.

Розбиття матриці по осі абсцис на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють бізнес-області з слабкими конкурентними позиціями, а в іншу - із сильними. Межа двох областей проходить на рівні коефіцієнта 1,0.

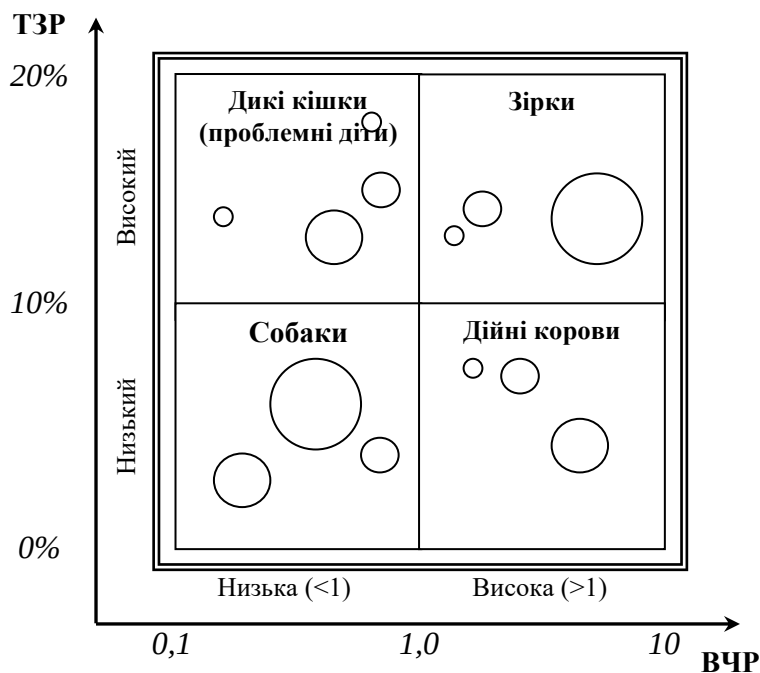


Рис. 1 - Матриця БКГ "зростання/частка ринку"
для аналізу господарського портфеля компанії

Таким чином, модель БКГ складається з чотирьох квадрантів, які умовно названі "собаки", "важкі діти", "зірки" та "дійні корови".

"Зірки" займають положення лідера у галузі, що швидко розвивається, і одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також твердого контролю за цими ресурсами з боку керівництва. Стратегія "зірки" спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці помітних переваг продукції фірми в умовах зростаючої конкуренції. У міру уповільнення темпів розвитку галузі "зірка" перетворюється в "дійну корову".

"Дійна корова" займає положення лідера у відносно стабільній галузі або галузі, яка скорочується. Збут відносно стабільний без додаткових витрат, тому фірма дає прибуток більший, ніж потрібно коштів для підтримки її частки на ринку. Стратегія спрямована на підтримку існуючого положення як можна довше. Основні завдання фірми зводяться до пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної реклами, "що нагадує", і нових цінових знижок.

"Важкі діти" чи "Дика кішка" або "Темна конячка" (їх також називають "Знаки питання") має слабкий вплив на ринок у галузі, яка розвивається. Як правило, для неї характерні слабка підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги. Провідне положення на ринку займають конкуренти. Стратегія має альтернативи - інтенсифікація зусиль організації на даному ринку або вихід з нього. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції необхідні великі кошти.

До **"собак"** відносять компанії з обмеженим обсягом збуту в сформованій галузі або галузі, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим компаніям не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками. Стратегія полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації.

Як підсумок вищесказаного можна запропонувати такий алгоритм розв'язання задачі:

- 1) розрахунок частки покриття витрат, які наведені у таблиці 6.1.

$$\text{Частка покриття витрат} = \frac{\text{Покриття витрат}}{\text{Обсяг реалізації}};$$

- 2) побудова матриці БКГ, при цьому у якості критеріїв оцінки СБО використовуються *темпи зростання ринку ТЗР (%)* та *відносна частка на ринку ВЧР*. За масштаб оцінки (середні значення в матриці) можна вживати середній ТЗР на рівні 10% в галузі, а ВДР - на рівні 1,0, тобто коли обсяги продажу підприємства

та найсильнішого конкурента дорівнюють. Радіус кола СБО дорівнює обсягу реалізації, а сегменти в цих колах - показнику частки покриття витрат.

3) розроблення стратегічних рекомендацій для окремих СБО, яке може містити пропозиції з таких питань:

- зміна обсягів реалізації – ціни або кількості;
- зниження рівня постійних витрат;
- зниження рівня змінних витрат і т. ін.

Поставлення задачі

На підприємстві виділені шість потенційних СБО. Економічна характеристика кожної з СБО наведена в таблиці додатка Ж.

Потрібно:

- зіставити та оцінити СБО, що розглядаються, за допомогою матриці БКГ;
- вибрати перспективні СБО та дати стратегічні рекомендації підприємству.

Приклад умови та розв'язання задачі 5.6

Таблиця 1

– Умови щодо економічної характеристики СБО

СБО Показники	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	14	15	14	10	7	5
Відносна доля на ринку	2	0,5	1,5	0,8	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. грош. од.	25	6	30	30	45	5
Покриття витрат, тис. грош. од.	10	3	5	3	15	1

Перший крок – розрахунок частки покриття витрат

Таблиця 2

– Розрахунок частки покриття витрат (ЧПВ) для СБО

СБО Показник	1	2	3	4	5	6
ЧПВ, %	0,4	0,5	0,17	0,1	0,33	0,2

Другий крок – побудова матриці (див. приклад побудови на рис. 2).

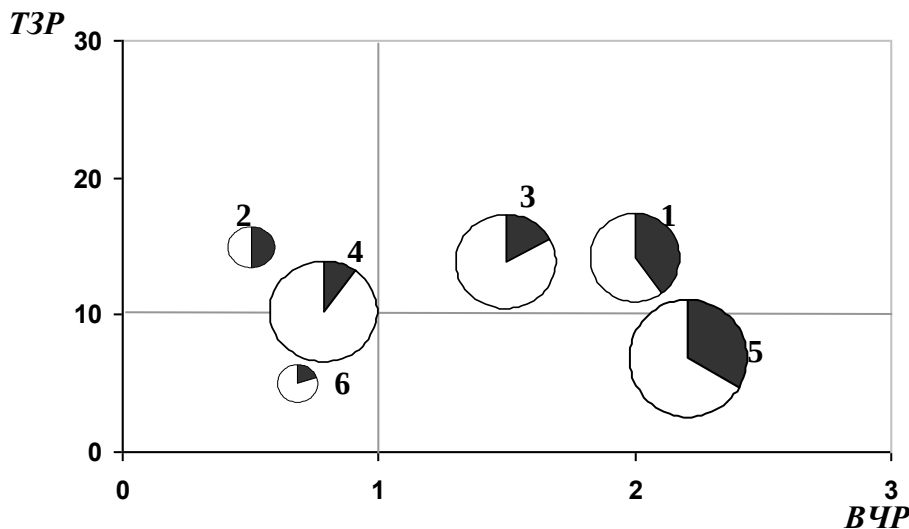


Рис. 2 - Матриця БКГ, побудована за даними задачі

Висновки та рекомендації (виходячи з рис. 6.2):

1 Найбільш перспективними СБО є 1-ша, 3-тя ("зірки") та частково 5-та ("дійна корова").

2 Рекомендації за даними СБО:

для 4-ої СБО (перспективна "важка дитина") необхідно подальше прискорення темпів зростання галузі, в цьому випадку бізнес треба розвивати;

для 1-ої, 2-ої та 6-ої СБО потрібно збільшити обсяг реалізації;

для 4-ої, 5-ої та 6-ої СБО – зменшити змінні витрати продукції;

для 5-ої СБО - підтримувати обсяг реалізації СБО;

для 6-ої СБО - провести ретельний аналіз для оцінки пріоритетності інвестицій у подальший розвиток.

Контрольні питання:

1. Опишіть особливості зовнішнього середовища підприємства.
2. Які фактори впливають на нестабільність зовнішнього середовища.
3. Охарактеризуйте моделі, що використовуються для ви-вчення зовнішнього середовища.
4. Проміжне середовище підприємства: зміст та особливості.
5. У чому проявляється особливість оцінки проміжного середовища підприємства.
6. Якій моделі оцінки галузі слід віддати перевагу? Аргументуйте свою відповідь.

7. Опишіть сегментовані зрізи організації в загальній системі стратегічного управління.

Тема 7. Розробка місії та стратегічних цілей організації

Ключові терміни: місія, мета, функції цілей, генеральна мета, філософія бізнесу, стратегічне бачення, класифікація цілей, дерево цілей.

Питання для обговорення:

- 7.1. Роль, значення, сутність і місце мети у стратегічному управлінні.
- 7.2. Місія, генеральна мета підприємства.
- 7.3. Класифікація цілей.
- 7.4. "Дерево цілей" підприємства.

Практичні завдання.

1. Ціноутворення методом прибутку на капітал (тільки для варіантів 1, 5, 7, 10, 13, 17, 21, 25)

Загальні вказівки

За методом прибутку на капітал ціна розраховується таким чином:

$$Ц = C + \frac{НД \cdot I}{V_{реал}}, \quad (1)$$

де $Ц$ – ціна товару, грн/од.; C – собівартість, грн; $НД$ – норма прибутковості (безрозмірний коефіцієнт); I – обсяг інвестиційного капіталу, грн; $V_{реал}$ – обсяг збуту продукції, од.

Поставлення задачі

Визначити ціну за методом прибутку на капітал. Вихідні дані у таблиці додатка И (для варіантів 1, 5, 7, 10, 13, 17, 21, 25). Для всіх варіантів обсяг інвестицій – 2 млн грн.

Приклад умови та розв'язання

Визначте ціну продукції, використовуючи метод прибутку на капітал, якщо обсяг залучених цим підприємством інвестицій дорівнює 2 млн грн. Необхідна

норма прибутковості 45%, обсяг реалізації становить 18000 одиниць, собівартість одиниці – 145 гривень.

$$Ц = 145 + \frac{0,45 \cdot 2000000}{18000} = 173 (\text{грн})$$

Відповідь: ціна одиниці буде становити 173 грн.

Тема 8. Оцінювання та вибір стратегії

Ключові терміни: сегментація ринку, макросегментація, мікросегментація, стратегічна позиція, фактори успіху, гнучкість, синергізм, «стратегічний набір», адаптер ринкового середовища, реактивність «стратегічного набору».

Питання для обговорення:

- 8.1. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.
- 8.2. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.
- 8.3. Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика.
- 8.4. Стратегічна гнучкість та синергізм.
- 8.5. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.

Практичні завдання.

8.1. Ціноутворення методом надбавки 1

(для варіантів 3, 4, 9, 12, 15, 16, 20, 23, 24)

Загальні вказівки

Ціна за методом надбавки розраховується таким чином:

$$Ц = C \cdot (1 + X), \quad (8.1)$$

де C – собівартість, грн; X - середній відсоток прибутку по галузі (у безрозмірному вимірі). Наприклад, якщо середній відсоток прибутку 25%, то $X=0,25$. Отже, тоді $Ц = C \cdot 1,25$.

Середній відсоток прибутковості знаходимо як середню арифметичну відсотків інших фірм даної галузі.

Знаходимо собівартість одиниці продукції:

$$C = VC + \frac{FC}{Q}, \quad (8.2)$$

де VC (variable costs) – змінні витрати, грн; FC (fixes costs) - постійні витрати, грн; Q (quantity) – кількість виробленої продукції, од.

Поставлення задачі

Визначте ціну методом надбавки. Вихідні дані у таблиці додатка К *(для варіантів 3, 4, 9, 12, 15, 16, 20, 23, 24)*.

Приклад умови та розв'язання

Постійні витрати фірми А дорівнюють 40 тис. грн за місяць (при виробництві 8 тис. одиниць продукції). Змінні витрати – 3,05 грн на одиницю. Відсотки прибутку інших фірм даної галузі становлять:

- фірми Б - 20%,
- фірми В - 19%,
- фірми Г - 23%,
- фірми Д - 18%.

1 Знаходимо середній відсоток прибутковості як середню арифметичну відсотків інших фірм даної галузі:

$$X = \frac{20 + 19 + 23 + 18}{4} = 20\%.$$

2 Знаходимо собівартість одиниці продукції:

$$C = 3,05 + \frac{40000}{8000} = 8,5 \text{ (грн)}.$$

3 Знаходимо ціну продукції використовуючи метод надбавок:

$$Ц = 8,05 \cdot (1 + 0,2) = 9,66 \text{ (грн)}.$$

Відповідь: ціна становить 9,66 грн за одиницю.

2. Ціноутворення методом надбавки 2

(для варіантів 2, 6, 8, 11, 14, 18, 19, 22)

Загальні вказівки

Для вирішення цієї задачі необхідно скористатися формулами: 8.1 та 8.2 в такому вигляді:

$$C = \frac{PC}{Q}, \quad (9.1)$$

де PC (production costs) – витрати виробництва, грн, Q (quantity) – кількість виробленої продукції, од.

Поставлення задачі

Визначте ціну методом надбавки. Фірма А займається виробництвом та реалізацією харчової продукції, яка має особливості сезонного попиту. Визначте ціну одиниці продукції в зимовий та літній періоди. Норма прибутку в галузі протягом року змінюється від 15 до 25% залежно від сезону. Визначте, за який сезон - яка надбавка і як це вплине на ціну. Вихідні дані у таблиці додатка Л (для варіантів 2, 6, 8, 11, 14, 18, 19, 22).

Приклад умови та розв'язання

Витрати виробництва становлять 33 тис. грн за рік, а обсяг виробництва в зимовий період (з жовтня по березень) становить 3000 од./міс., а у літній (з квітня по вересень) – 8000 од. /міс.

Використовуючи формулу 5.9.1, визначимо собівартість, а потім для менш прибуткового сезону назначимо більш високий відсоток надбавки.

$$C = \frac{33000}{8000 \cdot 6 + 3000 \cdot 6} = 0,5 \quad (\text{грн});$$

$$Ц_z = 0,5 \cdot (1 + 0,25) = 0,63 \quad (\text{грн});$$

$$Ц_{л} = 0,5 \cdot (1 + 0,15) = 0,58 \text{ (грн)}.$$

Відповідь: влітку ціна буде 0,58 грн, а взимку – 0,63 грн.

3. Ціноутворення методом надбавки 3

Загальні вказівки

Для розв'язання цієї задачі необхідно скористатися формулами: 1, 2.

Поставлення задачі

Фірма А займається виробництвом та реалізацією напоїв. Визначте ціну одиниці продукції, використовуючи метод надбавок, якщо прибуток по галузі залежно від виробника змінюється від 30 до 34%. Вихідні дані у таблиці додатка М.

Приклад умови та розв'язання

Витрати щодо виробництва становлять 48 тис. грн за рік, а обсяг виробництва з жовтня по березень дорівнює 5000 одиниць продукції за період, а з квітня по вересень – 6000 од. за період. Прибуток по галузі залежно від виробника змінюється від 30 до 34%.

$$X = \frac{30 + 34}{2} = 32 \text{ \%};$$

$$C = \frac{112000}{8000 + 6000} = 8 \text{ (грн)};$$

$$Ц = 8 \cdot (1 + 0,32) = 10,56 \text{ (грн)}.$$

Відповідь: ціна одиниці продукції становитиме 10,56 грн.

Контрольні питання:

1. Що розуміється під «стратегічним набором» сучасного підприємства?
2. Поясніть твердження: «Стратегічний набір – це адаптер підприємства до ринкових змін».

3. *Опишіть спрощену модель «стратегічного набору» як адаптера до ринку.*
4. *Сформулюйте сім вимог до «стратегічного набору».*
5. *Опишіть алгоритм коригування «стратегічного набору» сучасного підприємства.*
6. *Охарактеризуйте склад «стратегічного набору» підприємства.*
7. *У чому проявляється необхідність здійснення сегментації ринку?*
8. *Розтлумачте поняття «стратегічна позиція» та «стратегічні зони господарювання».*
9. *Укажіть на ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання та надайте їм коротку характеристику.*
10. *У чому проявляється стратегічна гнучкість та синергізм в діяльності сучасних підприємств?*

Тема 9. Реалізація стратегії

Питання для обговорення:

1. Вибір стратегічних альтернатив.
2. Стратегічний набір підприємства.
3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, мотивацією персоналу та організаційною культурою.

Практичне завдання.

1. Визначення ціни на продукцію різними способами

Загальні вказівки

Для розв'язання цієї задачі необхідно скористатися формулами: 1 та 2.

Поставлення задачі

Розрахуйте ціну виробу за методом доданої вартості та за методом прибутку на капітал. Порівняйте отримані результати. Зробіть висновки. Вихідні дані у таблиці додатка Н.

Приклад умови та розв'язання

Обсяг реалізації – 20 тис. шт., витрати виробництва – 25 тис. грн. Середня прибутковість у галузі 25%. Норма прибутку на капітал 30%. Сума інвестицій – 500000 грн.

$$Ц = \frac{25000}{20000} + \frac{0,30 \cdot 500000}{20000} = 8,75 \text{ (грн)};$$

$$Ц = \frac{25000}{20000} \cdot (1 + 0,25) = 1,56 \text{ (грн)}.$$

Ціна продукції за методом прибутку на капітал значно вища, ніж за методом доданої вартості, тому що повинна перекривати вкладені кошти в удосконалення і покращання характеристик товару.

Контрольні питання:

1. Які критерії враховують при виборі стратегії розвитку організації? 2. Опишіть методи, що використовуються для оцінки стратегії?
3. Опишіть переваги та недоліки відомих Вам методів побудови стратегій та формування «стратегічного набору».
4. Обґрунтуйте необхідність та важливість формування організаційної культури в реалізації стратегії?
5. Поясніть взаємозв'язок між мотивацією персоналу та реалізацією стратегії.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»:

1. Види стратегії інтеграції підприємства.
2. Організаційні форми інтеграції підприємств.
3. Картельні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
4. Договірні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
5. Статутні об'єднання як організаційна форма інтеграції підприємств.
6. Стратегічні альянси як організаційна форма інтеграції підприємств.
7. Зміст і особливості застосування стратегії диверсифікації підприємства.
8. Стратегія профільної диверсифікації підприємства.
9. Стратегія непрофільної диверсифікації підприємства.
10. Способи проникнення в іншу галузь. Проблема подолання галузевих бар'єрів.
11. Конкурентні стратегії підприємств-лідерів.
12. Конкурентні стратегії підприємств-переслідувачів
13. Конкурентні стратегії підприємств-послідовників
14. Конкурентні стратегії підприємств-аутсайдерів
15. Стратегії підприємств на перспективному галузевому ринку.
16. Стратегії підприємств на зрілому галузевому ринку.
17. Стратегії підприємств на неперспективному галузевому ринку.
18. Сутність, мотиви і особливості застосування міжнародних стратегій підприємств.
19. Міжнародні стратегії прямого та непрямого експорту.
20. Міжнародна стратегія ліцензування
21. Міжнародна стратегія прямого інвестування
22. Глобальна міжнародна стратегія .
23. Багатонаціональна міжнародна стратегія.
24. Типи, зміст та взаємозв'язок функціональних стратегій підприємств.
25. Зміст, особливості розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства.
26. Типи фінансових стратегій підприємства.
27. Місце і роль маркетингу в стратегічному управлінні підприємством.

- 28. Типи маркетингових стратегій.
- 29. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії.
- 30. Товарна стратегія підприємства.
- 31. Зміст та особливості використання підприємством цінових стратегій.
- 32. Зміст та особливості марочної стратегії підприємства.
- 33. Бютова стратегія підприємства.
- 34. Комунікаційна стратегія підприємства, її елементи.
- 35. Комплекс маркетингу як основа стратегії продукту.
- 36. Зміст, роль і особливості розробки виробничої стратегії підприємства.
- 37. Варіанти виробничої стратегії підприємства.
- 38. Роль і особливості кадрової стратегії підприємства.
- 39. Типи кадрових стратегій організацій.
- 40. Зміст і особливості інноваційної стратегії підприємства.
- 41. Варіанти інноваційних стратегій.
- 42. Сутність і особливості інвестиційної стратегії.
- 43. Типи інвестиційних стратегій.
- 44. Процес розробки і реалізації інвестиційної стратегії
- 45. Типи стратегій розвитку бізнесу.
- 46. Аналіз середовища як початковий процес стратегічного управління.
- 47. Зміст і методи аналізу макрооточення організації при розробці стратегії.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ:

1. Сутність та особливості стратегічного управління.
2. Підходи до визначення ролі стратегічного управління в діяльності організації.
3. Зміст і структура стратегічного управління.
4. Конкурентні переваги: поняття, види, використання.
5. Методи аналізу конкурентних переваг.
6. Бенчмаркінг як метод аналізу конкурентних переваг.
7. Етапи розвитку стратегічного управління.
8. «Стратегічна піраміда»: рівні розробки стратегії в корпорації.
9. Особливості стратегічного управління підприємств в умовах економіки України.
10. Стратегія низьких витрат: зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
11. Концепція «ланцюга цінностей» М. Портера.
12. Шляхи зменшення витрат в діяльності підприємства.
13. Стратегія диференціації: зміст, необхідні ринкові умови, ризики для підприємства.
14. Варіанти стратегії диференціації.
15. Стратегія фокусування (спеціалізації): зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
16. Варіанти стратегії фокусування.
17. Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.
18. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
19. Аналіз внутрішнього середовища організації при розробці стратегії.
20. Методи проведення стратегічного аналізу середовища.
21. Сутність, роль і порядок розробки місії організації.
22. Система стратегічних цілей підприємства.
23. Процес оцінки і вибору стратегії.
24. Стратегічний портфель підприємства.
25. Матричний аналіз портфеля бізнесу підприємства.
26. Використання матриці Б К Г при виборі стратегії.

27. Використання матриці І. Ансоффа при виборі стратегії.
28. Використання матриці General Electric / Mc Kinsey при виборі стратегії.
29. Діяльність менеджерів на стадії реалізації стратегії.
30. Організаційна структура як об'єкт стратегічного управління .
31. Організаційна культура як об'єкт стратегічного управління
32. Стратегічні переваги і недоліки лінійної організаційної структури управління.
33. Стратегічні переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
34. Стратегічні переваги і недоліки функціональної організаційної структури управління.
35. Стратегічні переваги і недоліки дивізіональної організаційної структури управління.
36. Стратегічні переваги і недоліки матричної організаційної структури управління.
37. Стратегічні переваги і недоліки конгломератної організаційної структури управління.
38. Порядок приведення організаційної структури управління у відповідність зі стратегією розвитку.
39. Комплексне забезпечення процесу реалізації стратегії. .
40. Зміст, напрями і методи проведення стратегічного контролю.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

Безпосереднє оточення – це та частина зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у прямому контакті.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації.

Виробнича стратегія – це є діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом.

Галузь – це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують одностипну сировину й матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів), складом устаткування, близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Довгострокове планування – це кількісне планування, що здійснюється на основі екстраполяції.

Експансія ринку – створення або захоплення нового сегмента ринку, розвиток ринку і (або) виробничого потенціалу.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» завдяки повнішому задоволенню його потреби.

Інтеграція вертикальна – це стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції підприємства, або «назад» – зі споживачами).

Інтеграція горизонтальна – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

Керована підсистема підприємства є об'єктом управління і являє собою взаємозалежні структурні підрозділи (основні й допоміжні цехи, служби і т. ін.) і процеси безперервного руху виробничих фондів, виражених у грошовій, продуктивній і товарній формах.

Керівна підсистема – це сукупність органів управління підприємства.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості то-вару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

Конкурентний статус – це позиція організації в конкурент-ній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка виражає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних індикаторів підприємств-конкурентів.

Кредо – це символ віри, основа світогляду, переконання.

Логістична стратегія – це комплекс рішень, планів і заходів, пов'язаних з ефективним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками (інформаційними, фінансовими та ін.).

Макрооточення – сукупність факторів, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології.

Маркетингова стратегія – це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Місія – основна, загальна мета організації, чітко виражена причина її існування, її призначення.

Потреба – це функція (або комбінація функцій), яку намагаються задовольнити (наприклад, автомобіль може бути особистим транспортом, засобом для роботи чи соціальним символом, а також може поєднувати усі ці функції).

Реструктуризація – це спосіб зміцнення підприємств і пристосування їх до динамічних умов ринку.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку, тобто поділ клієнтів організації на певні групи, які мають однакові потреби.

Синергізм – це посилення зв'язку між елементами системи.

Спостереження – це метод отримання первинної інформації про конкретний об’єкт шляхом дослідження вибраних груп людей, дій і ситуацій.

Стратегічний – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об’єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Стратегічний набір – система стратегій різного типу, що формулюються й розробляються підприємством на визначений відрізок часу з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

Стратегічний план являє собою чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст.

Стратегічний потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна позиція – це стартовий граничний стан системи для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне бачення – це перспективний погляд на напрями розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти.

Стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, пов’язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Стратегічне планування носить альтернативний характер (припускає альтернативність для досягнення довгострокових цілей), передбачає розробку альтернативних версій розвитку майбутнього фірми.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у

зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

Стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями.

Стратегія глобалізації – стратегія підприємства, що характеризується виходом на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

Стратегією диверсифікації – це деякий план проникнення в нові сфери діяльності.

Стратегія зростання – це досить неоднозначне поняття, оскільки воно пов'язане як із набором вироблених продуктів, так і з ринками, що споживають ці продукти.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення – це діяльність, що спрямована на оптимальний розподіл і забезпечення необхідної швидкості матеріальних потоків.

Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок – це план дій підприємства зі створення й подальшого використання новацій або інновацій.

Фінансова стратегія в загальному вигляді являє собою план фінансового розвитку підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Рекомендована література основна:

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
3. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
4. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
6. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с.

Рекомендована література допоміжна

7. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
9. Чикуркова, А.Д., Ковалишин, О.С. (2021). Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. (35). 39-47.
10. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80)
<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
11. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40 https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view

12. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. - 2024. - №8.
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>
13. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51
<https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135>
14. Chykurkova A. Benchmarking as a tool for assessing an enterprise competitiveness. PRACE NAUKOWE Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, psychologia, zarządzanie i inżynieria zarządzania – interdyscyplinarność jako oś współczesności praca zbiorowa pod redakcją Lucjana Kowalczyka i Franciszka Mroczo Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. 2024. T. 55(2). P. 83-91.
https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_55.pdf
15. Чикуркова А.Д., Лепейко Т.І., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10-15
<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>
16. Жук М. В. Стратегічні завдання та пріоритети розвитку інституційного механізму аграрного сектору економіки України для підвищення ефективності землекористування, продовольчої безпеки та адміністративно-територіальної реформи на селі. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 11–17. URL:
http://www.agrosvit.info/pdf/4_2022.pdf
17. Pokotylska N., Makhmudov H., Oviechkina O. Organizational and economic mechanism of management of competitiveness and security of an innovation- oriented enterprise. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. p. 191-197.
<file:///C:/Users/User/Desktop/2022-2023%20%D0%BD.%D1%80/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202023/Mono%202023%20Management%202.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

18. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
19. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.
20. <http://www.headhunter.com.ua>
21. <http://www.hrliga.com/>
22. <http://www.bou.com.ua>
23. [http:// www.hrd.com.ua](http://www.hrd.com.ua)
24. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
25. <http://www.rabota.com.ua>
26. <http://www.managment.com.ua>
27. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані до завдання "Визначення відносної частки ринку"

Номер варіанта	Вихідні дані				
1, 14	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	330,1	11450	120	18550
	Масло вершк.	150	1250	500	1500
2, 15	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	300	25450	340	15600
	Масло вершк.	450	1270	300	1500
3, 16	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	150	20300	340	15000
	Масло вершк.	600	1280	300	1250

Продовження таблиці А.1

4, 17	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	340	22300	250	18760
	Масло вершк.	140	1280	300	1250
5, 18	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	140	22300	300	22300
	Масло вершк.	340	1280	250	1250
6, 19	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	250	17800	200	21200
	Масло вершк.	350	1250	250	1250
7, 20	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	300	15600	120	22000
	Масло вершк.	120	1250	156	1230
8, 21	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	185	15600	200	19900
	Масло вершк.	120	1200	156	1900

Продовження таблиці А.1

9, 22	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	250	18600	580	18200
	Масло вершк.	160	1180	168	1900
10, 23	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	330,2	15600	260,4	18200
	Масло вершк.	160	1180	168	1900

11, 24	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	250,6	22500	320,5	27500
	Масло вершк.	180,9	1180	172	2100
11, 25	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	330,1	11450	250	18550
	Масло вершк.	150	1250	500	1500
12	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	350,4	11450	292,7	19500
	Масло вершк.	125	1250	135	1500

13	Продукція	Компанія А		Компанія Б	
		Обсяг, тонн	Ціна, грн/т	Обсяг, тонн	Ціна, грн/т
	Жирні сири	280,5	11450	260,1	22500
	Масло вершк.	350	1250	135	1500

ДОДАТОК В
(довідковий)

Таблиця В.1 – Вихідні дані до завдання 5.2 "Розрахунок фактичної частки ринку компанії"

Номер варіанта	Параметри задачі			
1	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,2	330	11250
	Продукція № 2	4,2	420	13500
	Експорт	625,4 тис. дол.		
	Імпорт	345,6 тис. дол.		
2	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,3	120	11250
	Продукція № 2	3,2	420	13500
	Експорт	65,4 тис. дол.		
	Імпорт	3520,2 тис. дол.		

Продовження таблиці В.1

3	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	4,5	120	11250
	Продукція № 2	1,2	210	15600
	Експорт	322,4 тис. дол.		
	Імпорт	120,8 тис. дол.		
4, 17	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	5,4	100	11560
	Продукція № 2	4,2	210	1345
	Експорт	302,4 тис. дол.		
	Імпорт	10,2 тис. дол.		
5, 18	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	2,4	452	2500
	Продукція № 2	2,6	98	1345
	Експорт	268,2 тис. дол.		
	Імпорт	185,3 тис. дол.		

Продовження таблиці В.1

6, 19	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	3,2	100	2500
	Продукція № 2	1,2	125	1200
	Експорт	2680,2 тис. дол.		
	Імпорт	12,0 тис. дол.		
7, 20	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	4,3	328	12700
	Продукція № 2	1,8	360	11850
	Експорт	267,0 тис. дол.		
	Імпорт	120,0 тис. дол.		
8	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,2	185	1350
	Продукція № 2	1,9	350	1200
	Експорт	135,0 тис. дол.		
	Імпорт	120,0 тис. дол.		

Продовження таблиці В.1

9	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	3,8	890	1560
	Продукція № 2	2,2	150	9800
	Експорт	635,0 тис. дол.		
	Імпорт	1200,0 тис. дол.		
10	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,2	20	3200
	Продукція № 2	2,5	670	9800
	Експорт	128,0 тис. дол.		
	Імпорт	456,0 тис. дол.		
11	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,2	330	11250
	Продукція № 2	4,2	350,6	13500
	Експорт	620,4 тис. дол.		
	Імпорт	120,6 тис. дол.		

Продовження таблиці В.1

12, 21	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	1,2	120	11250

	Продукція № 2	4,2	40,6	13500
	Експорт	620,4 тис. дол.		
	Імпорт	300,6 тис. дол.		
13, 22	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	4,2	120,4	11250
	Продукція № 2	3,9	350,6	13500
	Експорт	620,4 тис. дол.		
	Імпорт	345,6 тис. дол.		
14, 23	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	0,8	120,4	560
	Продукція № 2	1,8	128	11250
	Експорт	350,4 тис. дол.		
	Імпорт	16,8 тис. дол.		

Продовження таблиці В.1

15, 24	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	2,0	120,4	11200
	Продукція № 2	4,5	1250	960
	Експорт	1200,4 тис. дол.		
	Імпорт	550,8 тис. дол.		
16	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	4,2	120,4	11200
	Продукція № 2	4,6	1250	960
	Експорт	1200,4 тис. дол.		
	Імпорт	550,8 тис. дол.		
25	Продукція	Загальний обсяг продажу, млн грн	Обсяг продажу компанії А, тонн	Середня ціна компанії А, грн/т
	Продукція № 1	2,5	90,5	10800
	Продукція № 2	4,6	1250	10500
	Експорт	560,0 тис. дол.		
	Імпорт	110,2 тис. дол.		

ДОДАТОК Г
(довідковий)

Таблиця Г.1 – Вихідні дані до завдання 5.3 "Оцінка конкурентоспроможності товару експертним методом"

НО МЕР	ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 1				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 2				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 3				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ4				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 5			
	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ
1	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
2	4	4	3	2	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3
3	3	4	2	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4
4	3	2	2	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4
5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	5	3	4	4	4	4
6	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4
НО МЕР	ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 6				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 7				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 8				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 9				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 10			
	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ
1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
2	3	2	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
3	2	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3
5	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3
6	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ Г.1

НО МЕР	ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 11				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 12				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 13				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 14				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 15			
	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ
1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
2	2	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2
4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3
5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3
6	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
НО МЕР	ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 16				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 17				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 18				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 19				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 20			
	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ
1	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4
3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	5
5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	5	4
6	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ Г.1

НО МЕР	ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 21				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 22				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 23				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 24				ОЦІНКА ЕКСПЕРТА ВАРІАНТ 25			
	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ	ЯТ	ЦТ	ЯС	ЕВ
1	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4
2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	2	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4
5	2	3	3	4	3	2	3	5	2	3	5	3	3	4	3	2	4	3	3	3
6	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3

ДОДАТОК Д
(довідковий)

Таблиця Д.1 – Вихідні дані до завдання 5.4 "Вибір цільового сегмента"

Номер варіанта	Вихідні дані					
1, 16	Кількість споживачів, тис. чол.	5590,5	4652,17	3500	9065,22	1500
	Зростання споживання, кг/рік	4,5	5,2	5,2	2,5	2,7
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Повністю доступний	Частково доступний	Малодоступний	Малодоступний
2, 17	Кількість споживачів, тис. чол.	4500,6	4652,17	4500	5062,3	3200
	Зростання споживання, кг/рік	4,5	5,2	4,5	5,2	5,2
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Частково доступний	Частково доступний	Малодоступний	Повністю доступний

Продовження таблиці Д.1

3, 18	Кількість споживачів, тис. чол.	1500	3560,2	3252	5062,3	3200
	Зростання споживання, кг/рік	2,7	2,5	4,5	2,9	5,2
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Частково доступний	Малодоступний	Малодоступний	Частково доступний
4, 19	Кількість споживачів, тис. чол.	2500	3560,2	3800,3	5062,3	3200
	Зростання споживання, кг/рік	5,2	2,5	4,5	2,9	1,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Частково доступний	Повністю доступний	Малодоступний	Частково доступний
5, 20	Кількість споживачів, тис. чол.	2500	3560,2	3500,6	5062,3	3200
	Зростання споживання, кг/рік	2,8	2,5	4,5	2,9	1,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Повністю доступний	Повністю доступний	Малодоступний	Частково доступний

Продовження таблиці Д.1

6, 21	Кількість споживачів, тис. чол.	3525	1520	3600	4200	1800
	Зростання споживання, кг/рік	5,2	1,8	3,8	2,9	1,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Повністю доступний	Повністю доступний	Малодоступний	Малодоступний
7, 22	Кількість споживачів, тис. чол.	1500	3520	4500	6200	2600
	Зростання споживання, кг/рік	1,5	2,5	2,5	1,5	3,6
	Доступність сегмента	Малодоступний	Повністю доступний	Повністю доступний	Малодоступний	Повністю доступний
8, 23	Кількість споживачів, тис. чол.	3500	3600	1250	3250,6	1245,5
	Зростання споживання, кг/рік	2,5	2,6	5,8	1,1	3,6
	Доступність сегмента	Малодоступний	Частково доступний	Частково доступний	Малодоступний	Повністю доступний

Продовження таблиці Д.1

9, 24	Кількість споживачів, тис. чол.	1250	2600	3800	3240	1260
	Зростання споживання, кг/рік	3,5	1,2	1,1	1,2	3,4
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Частково доступний	Повністю доступний	Малодоступний	Частково доступний
10, 25	Кількість споживачів, тис. чол.	1080	3205,6	1245	1033,4	3200
	Зростання споживання, кг/рік	3,5	1,2	1,1	1,2	1,1
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Частково доступний	Малодоступний	Малодоступний	Повністю доступний
11	Кількість споживачів, тис. чол.	1500	3560,2	5062,3	3252	3200
	Зростання споживання, кг/рік	2,7	2,5	2,9	4,5	5,2
	Доступність сегмента	Повністю доступний	Частково доступний	Малодоступний	Малодоступний	Частково доступний

Продовження таблиці Д.1

12	Кількість споживачів, тис. чол.	2500	3560,2	3200	5062,3	3800,3
	Зростання споживання, кг/рік	5,2	2,5	1,5	2,9	4,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Частково доступний	Частково доступний	Малодоступний	Повністю доступний
13	Кількість споживачів, тис. чол.	1600	3200	1280	4600,4	1280,9
	Зростання споживання, кг/рік	1,2	3,6	3,6	4,5	4,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Частково доступний	Частково доступний	Малодоступний	Повністю доступний
14	Кількість споживачів, тис. чол.	2500	5062,3	1280,6	3560,2	3200
	Зростання споживання, кг/рік	2,8	2,9	4,5	3,6	1,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Малодоступний	Повністю доступний	Повністю доступний	Частково доступний

Продовження таблиці Д.1

15	Кількість споживачів, тис. чол.	1522,3	1365	1300	4800	2600
	Зростання споживання, кг/рік	1,2	4,5	3,2	1,2	5,5
	Доступність сегмента	Частково доступний	Малодоступний	Частково доступний	Повністю доступний	Повністю доступний

ДОДАТОК Е

(довідковий)

Таблиця Е.1 – Вихідні дані до завдання 5.5 "Визначення еластичності попиту"

Номер варіанта	Вихідні параметри				
1, 13	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	170,0	10,97	192,1	12,21
	Сири	112,0	8,84	117,5	12,77
	Молочні продукти	365,8	0,95	439,5	1,36
2, 14	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	120,0	10,25	192,1	11,25
	Сири	115,0	9,95	117,5	12,77
	Молочні продукти	325	1,1	425	1,00

Продовження таблиці Е.1

3, 15	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	150,0	12,25	165	13,5
	Сири	125,0	12,55	135	11,28
	Молочні продукти	500	1,00	425	0,95
4, 16	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	150,0	12,25	165	13,5
	Сири	125,0	12,55	135	11,28
	Молочні продукти	500	1,00	425	0,95
5, 17	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	165	12,25	150,0	13,5
	Сири	135	12,55	125,0	11,28
	Молочні продукти	425	1,00	500	0,95

Продовження таблиці Е.1

6, 18	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг

	Масло	155	11,25	150,0	13,5
	Сири	120	12,00	125,0	13,45
	Молочні продукти	300	1,00	500	0,95
7, 19	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	200	11,25	150,0	13,5
	Сири	240	12,00	125,0	13,45
	Молочні продукти	300	1,00	500	0,95
8, 20	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	180	13,55	175	13,55
	Сири	220	12,00	240	13,45
	Молочні продукти	300	1,00	310	0,95

Продовження таблиці Е.1

9, 21	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	180	13,8	175	13,55
	Сири	220	11,00	240	13,45
10, 22	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	250	13,8	265	13,5
	Сири	220	11,00	300	14,25
	Молочні продукти	145	1,2	150	0,98
11, 23	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	185,0	10,97	192,1	12,21
	Сири	112,0	8,84	117,5	14,3
12, 24	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	120,6	12,25	130	11,80
	Сири	142,0	12,55	145	12,55
25	Асортимент	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Молочні продукти	500	1,00	425	0,95

Продовження таблиці Е.1

12, 24	Асортимент продукції	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	120,6	12,25	130	11,80
	Сири	142,0	12,55	145	12,55
25	Асортимент	Перший рік		Другий рік	
		Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Молочні продукти	500	1,00	425	0,95

	продукції	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг	Обсяг продажу, млн грн	Середня ціна, грн/кг
	Масло	135,6	12,35	145	12,10
	Сири	146,0	15,00	180	18,00
	Молочні продукти	500	1,00	510	0,95

ДОДАТОК Ж

(довідковий)

Таблиця Ж.1 – Вихідні дані до завдання 5.6 "Побудова матриці БКГ (BCG)"

Номер варіанта	Показники \ СБО	1	2	3	4
1, 9, 18	Зростання ринку, %	12	20	2	15
	Відносна частка на ринку	2	0,2	1,8	1,5
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	20	8	50	30
	Покриття витрат, тис. грош. од.	10	4	20	3
2, 10, 19	Зростання ринку, %	15	20	2	15
	Відносна частка на ринку	0,9	0,2	1,8	1,2
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	12	8	50	38
	Покриття витрат, тис. грош. од.	8	6	10	20
3, 11, 20	Зростання ринку, %	6	18	6	12
	Відносна частка на ринку	1,1	0,5	1,8	0,5
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	12	10	50	38
	Покриття витрат, тис. грош. од.	8	8	25	20
4, 13, 21	Зростання ринку, %	7	12	15	18
	Відносна частка на ринку	0,2	0,5	1,8	0,5
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	6	9	50	38
	Покриття витрат, тис. грош. од.	7	2	25	20

Продовження таблиці Ж.1

Номер варіанта	Показники \ СБО	1	2	3	4
5, 14, 22	Зростання ринку, %	11	12	15	5
	Відносна частка на ринку	0,2	0,5	1,8	0,5
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	6	9	50	40
	Покриття витрат, тис. грош. од.	7	2	25	25
6, 15, 23	Зростання ринку, %	14	3,5	12	22
	Відносна частка на ринку	0,6	0,5	1,8	2,1
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	12	10	15	30
	Покриття витрат, тис. грош. од.	7	5	8	25
7, 16, 24	Зростання ринку, %	3	5	8	16
	Відносна частка на ринку	0,5	0,7	1,4	0,9
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	12	25	15	30
	Покриття витрат, тис. грош. од.	7	10	8	25
8, 17, 25	Зростання ринку, %	7	12	19	16
	Відносна частка на ринку	0,5	1,5	1,4	0,9
	Обсяг реалізації, тис. грош. од.	12	25	15	30
	Покриття витрат, тис. грош. од.	7	10	8	25

ДОДАТОК И
(довідковий)

Таблиця И.1 – Вихідні дані до завдання 5.7 "Ціноутворення методом прибутку на капітал"

Номер варіанта	Параметри задачі	
1	Обсяг реалізації, одиниць	150000
	Собівартість, грн	118
	Необхідна норма прибутковості, %	25
5	Обсяг реалізації, одиниць	120000
	Собівартість, грн	90
	Необхідна норма прибутковості, %	25
7	Обсяг реалізації, одиниць	250000
	Собівартість, грн	120
	Необхідна норма прибутковості, %	27
10	Обсяг реалізації, одиниць	130000
	Собівартість, грн	110
	Необхідна норма прибутковості, %	20
13	Обсяг реалізації, одиниць	120000
	Собівартість, грн	150
	Необхідна норма прибутковості, %	26
17	Обсяг реалізації, одиниць	250000
	Собівартість, грн	180
	Необхідна норма прибутковості, %	18

Продовження таблиці И.1

Номер варіанта	Параметри задачі	
21	Обсяг реалізації, одиниць	145050
	Собівартість, грн	85
	Необхідна норма прибутковості, %	25
25	Обсяг реалізації, одиниць	100000
	Собівартість, грн	120
	Необхідна норма прибутковості, %	25

ДОДАТОК К
(довідковий)

Таблиця К.1 – Вихідні дані до завдання 5.8 "Ціноутворення методом надбавки I"

Номер варіанта	Параметри	
3	Витрати фірми за місяць, тис. грн	350
	Змінні витрати на одиницю, грн	2,5
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	50
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 15%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 23%
4	Витрати фірми за місяць, тис. грн	240
	Змінні витрати на одиницю, грн	2,8
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	80
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 18%, фірма В – 19%, фірма Г – 20%, фірма Д – 23%
9	Витрати фірми за місяць, тис. грн	400
	Змінні витрати на одиницю, грн	2,5
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	100
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 15%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 28%
12	Витрати фірми за місяць, тис. грн	350
	Змінні витрати на одиницю, грн	5,2
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	100
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 15%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 29%

Продовження таблиці К.1

15	Витрати фірми за місяць, тис. грн	30
	Змінні витрати на одиницю, грн	3,7
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	50
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 10%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 23%
16	Витрати фірми за місяць, тис. грн	50
	Змінні витрати на одиницю, грн	4,0
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	90
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 15%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 23%
20	Витрати фірми за місяць, тис. грн	280
	Змінні витрати на одиницю, грн	3,5
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	60
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 12%, фірма В – 18%, фірма Г – 20%, фірма Д – 20%
23	Витрати фірми за місяць, тис. грн	150
	Змінні витрати на одиницю, грн	4,5
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	50
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 14%, фірма В – 16%, фірма Г – 18%, фірма Д – 19%

Продовження таблиці К.1

24	Витрати фірми за місяць, тис. грн	380
	Змінні витрати на одиницю, грн	7,2
	Обсяг виробництва, тис. одиниць	70
	Прибуток інших фірм	фірма Б – 12%, фірма В – 15%, фірма Г – 19%, фірма Д – 25%

ДОДАТОК Л
(довідковий)

Таблиця Л.1 – Вихідні дані до завдання 5.9 "Ціноутворення методом надбавки 2"

Номер варіанта	Параметри	
2	Витрати виробництва за рік	14,5 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	2000 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	6000 одиниць
6	Витрати виробництва за рік	12,3 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	1000 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	5000 одиниць
8	Витрати виробництва за рік	10,2 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	800 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	1200 одиниць
11	Витрати виробництва за рік	10,0 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	4000 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	1200 одиниць

Продовження таблиці Л.1

14	Витрати виробництва за рік	15,0 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	6000 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	2000 одиниць
18	Витрати виробництва за рік	15,0 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	2500 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	3600 одиниць
19	Витрати виробництва за рік	18,3 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	1200 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	3400 одиниць
22	Витрати виробництва за рік	15,0 тис. грн
	Обсяг виробництва з жовтня по березень, за місяць	5000 одиниць
	Обсяг виробництва з квітня по вересень, за місяць	2000 одиниць

ДОДАТОК М
(довідковий)

Таблиця М.1 – Вихідні дані до завдання 5.10 "Ціноутворення методом надбавки 3"

Номер варіанта	Параметри задачі	
1, 16, 17	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	45
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	3000
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	4000
2, 15, 18	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	52
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	6100
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	3800
3, 14, 19	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	57
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	5200
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	4300
4, 13, 20	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	59
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	5900
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	4800

Продовження таблиці М.1

5, 12, 21	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	61
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	7000
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	9000
6, 11, 22	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	72
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	8200
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	4500
7, 10, 23	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	74
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	5000
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	6500
8, 9, 24	Витрати щодо виробництва, тис. грн за рік	75
	Обсяг виробництва з жовтня по березень (за півріччя), одиниць	7000
	Обсяг виробництва з квітня по вересень (за півріччя), одиниць	6000

ДОДАТОК Н
(довідковий)

Таблиця Н.1 – Вихідні дані до завдання 5.11 "Визначення ціни на продукцію різними способами"

Номер варіанта	Параметри задачі	
1, 9, 18	Обсяг реалізації, шт.	20000
	Витрати виробництва, грн	30000
	Середня прибутковість у галузі, %	28
	Норма прибутку на капітал, %	33
	Сума інвестицій, грн	600000
2, 10, 19	Обсяг реалізації, шт.	35000
	Витрати виробництва, грн	25000
	Середня прибутковість у галузі, %	30
	Норма прибутку на капітал, %	35
	Сума інвестицій, грн	500000
3, 11, 20	Обсяг реалізації, шт.	40000
	Витрати виробництва, грн	18000
	Середня прибутковість у галузі, %	32
	Норма прибутку на капітал, %	41
	Сума інвестицій, грн	700000

Продовження таблиці Н.1

4, 13, 21	Обсяг реалізації, шт.	30000
	Витрати виробництва, грн	16000
	Середня прибутковість у галузі, %	33
	Норма прибутку на капітал, %	40
	Сума інвестицій, грн	400000
5, 14, 22	Обсяг реалізації, шт.	38000
	Витрати виробництва, грн	28000
	Середня прибутковість у галузі, %	34
	Норма прибутку на капітал, %	39
	Сума інвестицій, грн	350000
6, 15, 23	Обсяг реалізації, шт.	42000
	Витрати виробництва, грн	32000
	Середня прибутковість у галузі, %	35
	Норма прибутку на капітал, %	38
	Сума інвестицій, грн	550000
7, 16, 24	Обсяг реалізації, шт.	50000
	Витрати виробництва, грн	35000
	Середня прибутковість у галузі, %	27
	Норма прибутку на капітал, %	36
	Сума інвестицій, грн	420000

Продовження таблиці Н.1

8, 17, 25	Обсяг реалізації, шт.	45000
	Витрати виробництва, грн	24000
	Середня прибутковість у галузі, %	26
	Норма прибутку на капітал, %	31
	Сума інвестицій, грн	480000

Навчальне видання

Чикуркова Алла Дмитрівна

“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни
«Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-
професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня
вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної
(дистанційної) форми навчання)

Редактор: Чикуркова А.Д.

Підписано до друку _____. 2025 р.

Формат 60х90/16 Ризографія. Авт. арк. 61.

Обл.-вид. арк. 2,54 Наклад _____ прим. Зам. _____.

Підготовлено до друку та видруковано
у ЗВО «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13

